Commission canadienne des droits de la personne

Canadian Human Rights Commission

Le retour au travail et les droits de la personne : l'état de la question

Recherche présentée à la
Commission canadienne des droits de la personne
par
Marie-Claude Chartier
le 28 avril 2006

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent que l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues de la Commission canadienne des droits de la personne. Ce document peut être reproduit sans frais pourvu que la source soit dûment mentionnée.

Also available in English under the title *Human Rights and the Return to Work: The State of the Issue*

Table des matières

Introduction 1

Partie I. Les caractéristiques de l'absentéisme de longue durée au Canada 3

Partie II. Le contrôle de l'évolution de l'état de santé de l'employé 4

2.1 Le certificat médical et la cueillette de renseignements médicaux 4
2.2 L'examen médical 7
2.3 Les tests de dépistage 8

Partie III. La protection contre la discrimination fondée sur la déficience, la grossesse et l'état familial 8

3.1 Le droit à l'égalité prévu dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* 9
3.2 L'obligation d'accommodement 10
3.3 La contrainte excessive en matière de santé et sécurité 12
3.4 La contrainte excessive en matière de coûts 12
3.5 Autres facteurs d'évaluation de la contrainte excessive 13
3.6 L'obligation d'accommodement en cas d'absentéisme excessif 14
3.7 Les obligations du travailleur dans la recherche d'un accommodement 15
3.8 Les obligations du syndicat dans la recherche d'un accommodement 16

Partie IV. Exemples d'accommodements exigés par les tribunaux 17

4.1 La dépendance à la drogue ou à l'alcool 18
4.2 Les maladies psychologiques 19
4.3 La grossesse 21
4.4 La situation familiale 22

Partie V. Les mesures pour gérer l'absentéisme : une stratégie continue 23

5.1 Un programme de gestion de l'incapacité au travail 24
5.2 La collaboration et le dialogue 25
5.3 Les conditions de travail favorisant la santé physique et mentale des employés 27
5.4 La formation et l'éducation 30
5.5 La planification du retour au travail 31

Conclusion 34

Bibliographie 35

Abréviations utilisées

ABA Journal	American Bar Association Journal
B.C.C.A.A.A.	British Columbia Collective Agreement Arbitration Award
B.C.C.H.R.	British Columbia Council of Human Rights
B.C.H.R.T.	British Columbia Human Rights Tribunal
C.A.	Cour d'appel
C.A.F.	Cour d'appel fédérale
C.F.	Cour fédérale
C.H.R.D.	Canadian Human Rights Tribunal Decisions
C.H.R.R.	Canadian Human Rights Reporter
C.S.	Cour supérieure
C. Sup. de l'Ont.	Cour supérieure de l'Ontario
D.T.E.	Droit du travail express
J Occup Environ Med	Journal of Occupational and Environmental Medecine
J Occup Health Psychol.	Journal of Occupational Health Psychology
L.A.C.	Labour Arbitration Cases
L.C.	Lois du Canada
L.R.Q.	Lois refondues du Québec
O.J.	Ontario Judgments
Q.L.	Quick Law
Queen's L. J.	Queen's Law Journal
R.C.S.	Recueil des arrêts de la Cour suprême du Canada
R.J.D.T	Recueil de jurisprudence en droit du travail
R.J.Q.	Recueil de jurisprudence du Québec
S.A.	Statutes of Alberta
S.A.G.	Sentences arbitrales; griefs
Sask Bd. of Inquiry :	Saskatchewan Board of Inquiry
T.A.	Tribunal d'arbitrage
T.C.D.P.	Tribunal canadien des droits de la personne
T.D.P.Q.	Tribunal des droits de la personne du Québec

Introduction

Dans plusieurs plaintes soumises à la Commission canadienne des droits de la personne, le différend entre l'employeur et l'employé survient lorsque ce dernier retourne au travail après une absence prolongée, par exemple après un congé de maladie, un accident de travail ou un congé de maternité. La gestion de ce retour au travail présente de nombreux défis pour les parties impliquées. En effet, un équilibre fragile doit être maintenu entre les droits de gérance de l'employeur et le droit à l'égalité, à la vie privée, à la dignité et à l'intégrité physique du travailleur.

Après une absence de longue durée, il arrive fréquemment que les employés aient besoin que des aménagements soient apportés à leur milieu de travail afin de pouvoir retourner travailler. La législation canadienne sur les droits de la personne, qui protège les individus contre la discrimination fondée sur la déficience, la grossesse et la situation familiale, oblige l'employeur à faire tout ce qui est raisonnablement possible pour faciliter le maintien en emploi du travailleur qui a dû s'absenter en raison de ces motifs. Le travailleur et, le cas échéant, son syndicat, ont également un rôle à jouer dans la recherche de mesures d'adaptation et doivent collaborer de bonne foi à ce processus. La conciliation des intérêts des parties impliquées n'est pas toujours facile. Au cours des 20 dernières années, la jurisprudence entourant cette obligation d'accommodement s'est développée de manière fulgurante et a eu un impact indéniable sur la façon de gérer les absences de longue durée. Face à l'augmentation des coûts liés à l'absentéisme et aux obligations complexes qui en découlent, les employeurs et les représentants des travailleurs ont de plus en plus intérêt à adopter des stratégies de gestion de l'incapacité qui aideront à endiguer le problème à la source et à faciliter la conciliation des intérêts en cause.

Le présent document a pour objectif de faire état des questions qui se posent lors du retour au travail d'un employé après une absence prolongée. Les questions soulevées par la recherche serviront éventuellement à élaborer des lignes directrices à l'intention des employeurs afin de faciliter une gestion efficace des absences qui respectera les droits fondamentaux des travailleurs. La première partie du texte donne un bref aperçu des caractéristiques de l'absentéisme de longue durée au Canada. La deuxième partie traite des moyens à la portée de l'employeur pour suivre

l'évolution de l'état de santé du travailleur absent tout en respectant les droits fondamentaux de ce dernier. La troisième partie porte sur la protection contre la discrimination prévue par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et l'obligation d'accommodement qui en découle. Des exemples de mesures d'adaptation exigées par les tribunaux en cas de problèmes de dépendance à la drogue ou à l'alcool, de maladie psychologique, de grossesse et d'obligations familiales sont ensuite donnés dans la quatrième partie. Finalement, la cinquième partie présente une série de mesures pouvant faciliter la gestion efficace de l'absentéisme de longue durée.

Partie I. Les caractéristiques de l'absentéisme de longue durée au Canada

L'absentéisme de longue durée est un problème important et coûteux pour la société canadienne. En tout temps, on estime que 8 à 12 % de la main-d'œuvre est absente à cause d'une blessure ou d'une maladie et bénéficie d'une forme quelconque d'indemnité[1]. Les coûts générés par les programmes d'invalidité et de maintien du salaire ainsi que les dépenses liées à la perte de productivité ne cessent de croître[2]. Ces augmentations sont telles que les parties concernées considèrent de plus en plus souvent la possibilité de diminuer la protection pour maintenir les primes d'assurance à un niveau raisonnable tant pour les employeurs que pour les employés[3]. De plus, l'absentéisme de longue durée entraîne la perte de compétences et de contributions d'employés expérimentés, et occasionne des coûts financiers et émotionnels pour les travailleurs et leur famille.

Le stress lié aux changements technologiques, les réorganisations administratives, la moyenne d'âge plus élevée de la main-d'œuvre et la difficulté croissante de concilier le travail et la famille[4] contribuent à l'augmentation des congés de longue durée[5]. Il existe des liens indéniables entre des conditions de travail stressantes, la difficulté croissante de concilier le travail et la famille et les problèmes de santé physique et mentale[6].

---

[1] INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail, 2e édition, 2004, p. 24.*

[2] CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC, *L'absentéisme en milieu de travail : la situation*, Dossier 98-14, 1998, p. 14

[3] GROUPE CONSEIL AON, «Santé mentale au travail: Quand la tête et le coeur n'y sont plus...», (Oct. 2001) 69 *Assurances*, p.487-496, p.487. »

[4] Dans un rapport publié par le Réseau canadien de recherche en politiques publiques, 50% des mères et 36% des pères ont affirmé avoir de la difficulté à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales : J. JENSON, *Catching Up to Reality: Building the case for a new Social Model*, Jan. 2004, www.cprn.org (le 18 mars 2006); COMMISSION ONTARIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Les droits de la personne et la famille en Ontario*, mars 2005, p.7.

[5] Il est instructif de constater que le temps passé au travail a augmenté considérablement pendant les années 1990 et ce pour tous les secteurs de travail. En 1991, on estimait qu'un travailleur sur dix travaillait plus de 50 heures par semaine alors que cette proportion avait quadruplé en 2001. Voir à cet effet Linda DUXBURY, Chris HIGGINS, Richard IVEY, *The 2001 National Work-Life Conflict Study: Report One,* Public Health Agency of Canada, March 2002, p.10. Cette étude porte sur un échantillonnage de travailleurs canadiens travaillant pour les secteurs public, privé et sans but lucratif. Les employés sondés travaillaient pour une organisation employant 500 personnes ou plus.

[6] Sur les liens entre la difficulté croissante pour les Canadiens de concilier le travail et la famille et l'augmentation des risques de développer des maladies physiques et mentales voir Linda DUXBURY, Chris HIGGINS, Richard IVEY, *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium: A Status Report,* Public Health Agency of Canada, *Octobre 2003, p.7.*

Finalement, il faut souligner que la dernière décennie a été marquée par une hausse considérable des absences dues au stress et aux problèmes de santé mentale. L'Organisation mondiale de la Santé prévoit d'ailleurs que la dépression sera la première cause d'invalidité au monde d'ici 2020[7]. La maladie mentale constitue un réel fléau qui touchera approximativement un Canadien sur cinq au cours de sa vie[8]. Les compagnies d'assurance canadiennes établissent un lien entre la maladie mentale et 40 % des cas d'invalidité de courte durée et 35 % des cas de longue durée[9]. On estime que les entreprises canadiennes paient actuellement 18 milliards de dollars par année pour faire face aux dépenses qui découlent de maladies psychologiques et de la dépendance à la drogue et à l'alcool. Il s'agit des dépenses en matière de santé qui augmentent le plus rapidement dans le secteur privé[10].

Partie II. Le contrôle de l'évolution de l'état de santé des salariés

Dans cette section, nous nous attarderons à examiner les moyens à la portée de l'employeur pour suivre l'évolution de l'état de santé des salariés absents à cause d'une maladie ou d'une blessure. La gestion de ces absences comporte des difficultés particulières car il est difficile de prévoir, à l'avance, la date et les modalités de retour du salarié. Dans ces cas, nous verrons que l'employeur peut obtenir des renseignements lui permettant de gérer le mieux possible l'absence et le retour au travail des employés malades, notamment par le biais d'un certificat médical, d'un examen médical et de tests de dépistage. Nous verrons également comment les tribunaux ont circonscrit l'exercice de ces moyens de contrôle de manière à porter le moins atteinte aux droits fondamentaux à la dignité, à la vie privée et à l'intégrité physique des travailleurs.

2.1 Le certificat médical et la cueillette de renseignements médicaux

L'employeur a besoin de certains renseignements au sujet de son employé malade pour gérer des éléments comme la paye et les avantages sociaux. Lors de la planification du retour au travail, il

---

[7] WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Mental Health Disorders Management*, Geneva www.who.int/mental_health/management/depression/definition/en/ (le 28 février 2006).
[8] THE STANDING SENATE COMMITTEE ON SOCIAL AFFAIRS, SCIENCE AND TECHNOLOGY, *A Proposal to Establish a Canadian Mental Health Commission*, October 2005, www.parl.gc.ca (le 3 mars 2006), p.1.
[9] GROUPE CONSEIL AON, «Santé mentale au travail: Quand la tête et le coeur n'y sont plus...»,précité, p.490.
[10] THE STANDING SENATE COMMITTEE ON SOCIAL AFFAIRS, SCIENCE AND TECHNOLOGY, *A Proposal to Establish a Canadian Mental Health Commission*, précité, p.1.

doit aussi être en mesure de s'assurer que les tâches seront effectuées efficacement et dans le respect des normes de sécurité. L'employeur peut exiger de l'employé qu'il fournisse un certificat médical contenant les renseignements utiles à cet égard[11].

Le contenu du certificat médical devra néanmoins être limité à l'information nécessaire et indispensable à l'employeur de manière à entraver le moins possible le droit à la vie privée des employés[12]. La Commissaire à la protection de la vie privée au Canada a indiqué qu'il était approprié pour un employeur de demander un certificat médical confirmant l'incapacité de travailler et indiquant la date prévue du retour au travail. L'employeur peut également vérifier si un employé qui retourne au travail après un congé de maladie est apte à reprendre les fonctions qui lui ont été assignées ou si son milieu de travail doit être adapté[13]. L'employeur pourra refuser de réintégrer un travailleur dans son emploi si le certificat médical n'est pas clair à ce sujet[14]. Cependant, ceci n'implique pas nécessairement que l'employeur puisse connaître le diagnostic précis de la maladie d'un employé[15]. L'obligation d'inclure un diagnostic dans le certificat médical doit être limitée au cas clairement nécessaire pour réaliser des fins légitimes[16]. Par exemple, dans la cause 257, la commissaire a conclu que la politique de l'entreprise qui exigeait de fournir un diagnostic médical lors de congé de maladie nécessitant une attestation médicale contrevenait à la *Loi sur les renseignements personnels et les documents électroniques.* Elle s'est exprimée ainsi à ce sujet :

Il était tout à fait approprié et raisonnable pour l'organisation d'exiger un certificat médical lorsque les absences des employés dépassaient la limite permise pour un congé de maladie sans attestation de médecin. Toutefois, la parole des médecins des employés aurait dû être suffisante. L'entreprise avait le

---

[11] *Syndicat des employés et employés professionnels et de bureau, section locale 57* et *Caisse populaire St-Stanislas de Montréal*, [1999] R.J.D.T. 350 (T.A.).

[12] Le droit au respect à la vie privée, consacré par la législation canadienne des droits de la personne, comprend la protection contre la cueillette et la diffusion non autorisées des informations propres à une personne. Les renseignements personnels dans les entreprises et les secteurs réglementés le gouvernement fédéral sont protégés par la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques.*

[13] Voir les causes 119,135 et 257 de la Commissaire à la protection de la vie privée au Canada.

[14] *Shell Canada Products Ltd* and *C.A.I.M.A..W.*, Local 12 (1990), 14 L.A.C. (4th) 75 (Larson).

[15] Voir les causes 257, 233 et 135 de la Commissaire à la protection de la vie privée au Canada..

[16] Une certaine jurisprudence provenant des tribunaux d'arbitrage stipule que l'employeur peut connaître le diagnostic en cas d'absence prolongée ou répétitive. Voir, par exemple, *Biscuits David Ltée* c. *Syndicat des employés des biscuits David- C.S.N.*, S.A.G. 83-07-155; *Aliments Culinar Canada Inc.* c. *Syndicat national de la biscuiterie de Montréal*, S.A.G. 94-05-133, *Services ménagers Roy Ltée* c. *Union des employés et employées de service*, Section locale 800, S.A. 96-03054. Cités dans C. LE CORRE; F. DEMERS; G. DULUDE *La Gestion pratique de l'absentéisme*, Cowansville (QC), Yvon Blais, 2000, p.31.

droit de demander et de recevoir un certificat à l'effet que les employés étaient malades, mais, comme l'a reconnu l'organisation, il n'est pas nécessaire d'exiger des employés qu'ils fournissent des renseignements diagnostiques dans le cas d'absences suspectes. Bien qu'un tel objectif soit légitime et que des renseignements diagnostiques puissent parfois être nécessaires pour l'atteindre, il était à la fois inutile et inapproprié que l'organisation exige des diagnostics médicaux dans les circonstances entourant ces cas.

Le salarié peut autoriser de son propre gré son employeur à avoir accès à des renseignements médicaux. Toutefois, une autorisation rédigée en termes trop larges et qui aurait pour conséquence de dévoiler des renseignements sur sa santé physique et mentale qui ne concerne pas l'employeur pourrait être jugée non conforme à la loi[17].

Le droit d'accès de l'employeur aux renseignements à caractère médical concernant un salarié ne s'étend pas à tous les représentants de l'employeur[18]. Ce dernier devra mettre en place un système de cueillette et de détention d'information qui protègera la confidentialité de ces renseignements, conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*[19]. Les employeurs peuvent éviter de nombreuses difficultés liées à la divulgation de renseignements médicaux en se dotant d'une politique claire et connue de tous les employés[20]. En élaborant des normes précises sur l'utilisation de l'information, l'employeur crée une culture de confiance qui encouragera les employés qui ont besoin d'une mesure d'adaptation pour revenir au travail à transmettre cette information plus facilement[21].

---

[17] Voir, par exemple, *Scobus Inc.-Mauricie* et *Syndicat des employés de Scobus Mauricie*, [1993] T.A. 186, 191, cité dans L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT, *Les droits de la personne et les relations de travail*, Cowansville, Yvon Blais, M. À J. 17 Nov. 2005, paragraphe 23.321.

[18] Par exemple, dans la cause 242 de la Commissaire à la protection de la vie privée du Canada, le plaignant s'objectait à ce que des collègues de travail blessés, effectuant temporairement du travail de bureau, manipulent des renseignements confidentiels liés à la paye. La Commissaire a conclu que cette pratique posait effectivement un risque sérieux que ces travailleurs aient accès à des renseignements personnels sensibles qu'ils n'auraient pas dû connaître. À cet égard, elle a recommandé à la compagnie d'inclure de manière permanente la manipulation des talons de paye au nombre des tâches réservées à un petit nombre de personnes autorisée. Elle a également recommandé que ces personnes signent un accord de confidentialité et reçoivent une formation pour qu'elles comprennent pleinement la signification et la portée de cet accord.

[19] Le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada a conçu un Guide à l'intention des entreprises afin de les aider à satisfaire à leurs obligations en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* : Guide à l'intention des entreprises et organisations : Protection des renseignements personnels vos droits et responsabilités, mise à jour 2004. Disponible sur le site du Commissariat : http://www.privcom.gc.ca/information/guide_f.asp (le 25 février 2006).

[20] Voir les causes 118 et 119 de la Commissaire à la protection de la vie privé au Canada.

[21] Voir COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Prévenir la discrimination : l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*, paragraphe 24, http://www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/page7-fr.asp#24f (le 23 mars 2006).

2.2 L'examen médical

Le fait de procéder à l'examen médical d'une personne viole son droit à l'intégrité physique ainsi que son droit à la vie privée. La Cour suprême considère qu'il faut accorder une importance primordiale à l'intégrité physique. Une restriction à ce droit n'est donc permise que dans des circonstances bien précises[22].

En vertu de son droit de gérance et de son obligation d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs, l'employeur peut exiger qu'un employé subisse un examen médical fait par un expert de son choix lors de son retour au travail. L'employeur doit cependant exercer son contrôle seulement s'il a des motifs raisonnables de croire que le salarié est inapte à exécuter ses tâches ou qu'un tel retour représente un danger pour sa santé ou celle d'autrui[23]. Un examen sera généralement admis lorsque le travailleur retourne au travail après une maladie grave ou un accident. Par contre, de simples appréhensions de récidive ou d'aggravation éventuelle d'une condition médicale ne suffisent pas pour refuser la réintégration d'un salarié qui présente un certificat médical le disant apte au travail. L'employeur doit démontrer un risque réel, immédiat et significatif pour l'état de santé du salarié[24].

Il arrive qu'un examen médical soit explicitement prévu par la loi ou dans les conventions collectives. Même si un examen est prévu dans une convention collective ou un programme d'assiduité, ces dispositions ne priment pas sur les droits fondamentaux et l'examen ne doit pas être exercé de manière abusive.

---

[22] Voir notamment *Pohoretsky* c. *La Reine*, [1987] 1 R.C.S. 945; *R.* c. *Morgantaler*, [1988] 1 R.C.S. 30. cité dans L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 17.003.

[23] *Monarch Fine Foods Co. Ltd* and *Milk & Bread Drivers, Dairy employees, Caterers &Allied Employees*, Local 647 (1978), 20 L.A.C. (2[d]) 419 (M.G. Picher); C. LE CORRE, F. DEMERS, G. DULUDE, *La Gestion pratique de l'absentéisme*, précité, p.46, L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 16.280.

[24] Voir plusieurs décisions de tribunaux d'arbitrage à cet effet dans L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphes 16.230, 16.232 et 16.282.

2.3 Les tests de dépistage

Lorsqu'un salarié retourne au travail après une cure de désintoxication, l'employeur pourra généralement procéder à un dépistage de drogue ou d'alcool afin de s'assurer qu'il est abstinent et capable d'accomplir ses tâches sans danger pour lui-même et ses collègues[25]. Plusieurs arbitres qui avaient cassé des congédiements liés à la consommation de drogue ou d'alcool ont exigé des employés réintégrés qu'ils se soumettent à des tests de dépistages réalisés par leur employeur pendant des périodes allant jusqu'à deux ans[26]. Comme l'usage de tests de dépistage viole la dignité, l'intégrité physique et la vie privée d'un individu, l'employeur doit se limiter aux analyses nécessaires pour garantir la sobriété, sans pour autant s'ingérer indûment dans sa vie privée[27].

Partie III. La protection contre la discrimination fondée sur la déficience, la grossesse et l'état familial

Dans cette section, nous examinerons la protection prévue par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* contre la discrimination en emploi et l'obligation d'accommodement qui en découle. Nous nous intéresserons particulièrement à l'impact de cette obligation sur les modalités de retour au travail des personnes s'étant absentées à cause d'une déficience, d'une grossesse ou de leur situation familiale. Pour ce faire, nous analyserons le rôle et les responsabilités de

---

[25] *Canada (Commission canadienne des droits de la personne)* c. *Banque Toronto-Dominion*, [1988] 4 C.F. 205 (C.A.).

[26] *Re Canadian National Railway Company* and *United Transportation Union*, (1990) 6 L.A.C. (4th) 381, *Re City of Winipeg* and *Canadian Union of Public Employees*, local 500, (1992) 23 L.A.C. (4th) 441; *Union des employés et employées de service, section locale 800 (FTQ)* et *Commission scolaire English-Montreal*, [2005] R.J.D.T. 960 (TA), et autres jugements cités dans L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphes 17.070, 17.122 à 17.124.

[27] C. LE CORRE, F. DEMERS, G. DULUDE, *La Gestion pratique de l'absentéisme*, précité, p.61. Afin de minimiser la portée des atteintes aux droits du salarié, la procédure de dépistage doit comporter plusieurs garanties, outre celles relatives à la compétence du personnel et du laboratoire. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec résume ainsi ces garanties : «*Premièrement, bien que le consentement du postulant ou du salarié ne puisse être considéré libre, il devra néanmoins être éclairé. Il sera donc nécessaire que l'employeur informe le salarié des circonstances dans lesquelles un test de dépistage pourrait avoir lieu et lui explique les conséquences du test. En outre, la personne qui subit le test doit pouvoir avoir accès aux résultats du test, compte tenu des dispositions législatives régissant l'accès aux renseignements personnels. Finalement, les données servant à l'analyse, par exemple, les médicaments consommés par le salarié, ne peuvent être transmises par le laboratoire à l'employeur, afin d'en préserver le caractère confidentiel* ». COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, La compatibilité avec la Charte québécoise des tests de dépistage de drogue en emploi, Québec, juin 1998.

l'employeur, du travailleur et du syndicat dans la recherche de mesures d'adaptation facilitant le maintien en emploi des personnes.

3.1 Le droit à l'égalité dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, au principe du droit de tous les individus à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins[28]. Elle interdit notamment la discrimination en emploi fondée sur la déficience, la grossesse et la situation familiale[29].

Le fait de refuser de continuer à employer un individu ou de le défavoriser en cours d'emploi pour l'un de ces motifs est réputé discriminatoire[30]. Les syndicats sont aussi visés par la loi qui leur interdit notamment de prendre, à l'endroit d'un membre[31], des mesures susceptibles de le priver de ses chances d'emploi ou d'avancement, ou de nuire à celles-ci[32]. La loi interdit également aux employeurs et aux syndicats de fixer des lignes de conduite et de conclure des ententes discriminatoires touchant les promotions, la formation, l'apprentissage et les mutations[33].

La déficience est le principal motif de discrimination invoqué dans les plaintes déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne[34]. Elle constitue également le principal motif d'absence de longue durée au travail. Il est donc important de souligner que ce terme jouit d'une définition très large. La *Loi canadienne sur les droits de la personne* définit la déficience comme incluant toute déficience physique ou mentale, qu'elle soit présente ou passée, y compris

---

[28] Article 2.
[29] L'article 3 (1) interdit aussi la discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, l'état de personne graciée. L'article 3 (2) prévoit qu'une distinction fondée sur la grossesse ou l'accouchement est réputée être fondée sur le sexe.
[30] Article 7.
[31] Article 9 (c). On entend ici par membre, un adhérent ou une personne à l'égard de qui une organisation syndicale a des obligations aux termes d'une convention collective.
[32] Article 9 (c).
[33] Article 10.
[34] COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Rapport annuel (2004), Ottawa, p.12.* En 2004, 39% des plaintes soumises à la Commission étaient fondées sur la déficience.

le défigurement et la dépendance envers l'alcool ou la drogue[35]. La Cour suprême favorise aussi une interprétation large et libérale du terme «déficience», aussi appelé «handicap» dans la législation canadienne sur les droits de la personne[36]. La protection contre la discrimination fondée sur le handicap couvre tant les actes fondés sur les perceptions, les mythes, et les stéréotypes que sur l'existence de limitations fonctionnelles réelles[37]. Les tribunaux ont notamment reconnu que les maladies musculosquelettiques, l'insuffisance rénale, les maladies psychologiques ou psychiatriques, les problèmes de vision, les problèmes respiratoires, les migraines aiguës, l'eczéma et l'insomnie pouvaient constituer un handicap[38].

Dans la gestion de l'incapacité d'un salarié qui s'est absenté en raison d'un congé de maternité, de sa déficience ou de ses obligations familiales, l'employeur devra donc faire attention de ne pas adopter de mesures qui pourraient s'avérer discriminatoires. À cette fin, il devra peut-être réviser une mesure déjà en place ou aménager le milieu de travail de façon à faciliter la réintégration du travailleur.

3.2 L'obligation d'accommodement

Après une absence prolongée, il arrivera souvent que des employés aient besoin que leur milieu de travail soit aménagé en vue de leur retour. Les mesures d'adaptation peuvent notamment consister à modifier l'environnement de travail, les tâches ou l'horaire de travail. En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, l'employeur a l'obligation d'évaluer sérieusement la possibilité de prendre des mesures visant à la satisfaction des besoins des personnes visées par

---

[35] Article 25.

[36] Les principes développés dans les diverses lois sur les droits de la personne sont sensiblement les mêmes. Les tribunaux s'inspirent grandement des interprétations données aux dispositions similaires des autres lois. La Cour suprême a spécifier que l'interprétation donnée à ces lois devait aller dans le même sens, même lorsque les textes ne sont pas identiques à moins qu'une disposition particulière n'indique clairement la volonté d'un législateur provincial de donner à une disposition une orientation, une protection ou un objectif différent. Voir à cet effet, *Université de la Colombie-Britannique* c. *Berg*, [1993] 2 R.C.S. 353; *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)* c. *Montréal (Ville)*; *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)* c. *Boisbriand (Ville)*, [2000] 1 R.C.S cités dans : L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, , *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, p. 6-5.

[37] Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville de); Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Boisbriand (Ville), [2000] 1 R.C.S., par. 39-41.

[38] Voir jugements cités dans L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphes 8.348.

la loi[39]. Cette obligation d'accommodement est reconnue par l'ensemble de la législation canadienne des droits de la personne. De plus, elle est considérée comme faisant partie intégrante de chaque convention collective du pays[40].

L'obligation d'accommodement n'est néanmoins pas illimitée. Le droit à l'égalité de l'employé doit être équilibré avec le droit de l'employeur à gérer un milieu de travail productif. L'article 15 (1) (a) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* prévoit à cet égard que les refus, exclusions, expulsions, suspensions, restrictions, conditions ou préférences de l'employeur ne constituent pas des actes discriminatoires si celui-ci démontre qu'ils découlent d'exigences professionnelles justifiées[41]. Lors du retour au travail d'un de ses employés, l'employeur ne sera pas obligé d'adopter des mesures destinées à répondre aux besoins de celui-ci s'il en résulte une contrainte excessive pour lui en matière de coûts, de santé et de sécurité[42]. Ces trois critères d'évaluation sont énumérés explicitement à l'article 15 (2) de la loi depuis 1998[43]. La Cour suprême a énuméré d'autres facteurs qui peuvent également être pris en compte pour évaluer si les mesures d'adaptation constituent une contrainte excessive. Nous verrons que l'ensemble de ces facteurs varient d'un cas à l'autre, tout comme l'importance de chacun.

---

[39] Articles 2 et 15.

[40] Depuis les décisions de la Cour Suprême *Parry Sound (District) Social Services Administration Board* c. *O.P.S.E.U., local 324*, [2003] 2 S.R.C., et N.A.P.E. c. Terre-Neuve (Green bay Health Care Center) 2 R.C.S. 3, il est clair que les arbitres du travail ont le droit et l'obligation d'appliquer les droits découlant de la législation sur les droits de la personne. Les tribunaux du travail constituent désormais l'un des principaux forums pour discuter du droit à l'accommodement; Chris ROOTHAM, Sean MCGEE, Bill COLE, «More Reconciliable Differences: Developing a Consistent Approach to Seniority and Human Rights Interests in Accommodation Cases», *(2004) 11 Canadian Labour & Employment Law Journal, p.69-112,* p. 79; Michael LYNK, «A Hardy Transplant: The Duty to Accomodate and Disability Rights in Canadian Labour Law», (1998) 49 *Labour Law Journal*, p. 962-980, p. 965.

[41] La Cour suprême du Canada dans l'arrêt *Meiorin, Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission)* c. *BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. a établi un nouveau processus en trois étapes pour déterminer si une mesure ou une norme adoptée par l'employeur constitue une exigence professionnelle justifiée. Pour démontrer que sa mesure constitue une exigence professionnelle justifiée l'employeur doit démontrer :
1. Qu'il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause;
2. qu'il a adopté la norme en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail;
3. Que la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail et qu'il est impossible de répondre aux besoins particuliers de son employé sans subir une contrainte excessive. Voir notamment à ce sujet : Commission canadienne des droits de la personne, Exigences professionnelles justifiées et motifs justifiables dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, 2000, p. 5-6.

[42] Article 15 (2) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne.*

[43] *Loi modifiant la Loi sur la preuve au Canada, le Code criminel, et la Loi canadienne sur les droits de la personne relativement aux personnes handicapées et, en ce qui concerne la Loi canadienne sur les droits de la personne, à d'autres matières, et modifiant d'autres lois en conséquence*, L.C. 1998, c. 9.

3.3 La contrainte excessive en matière de santé et de sécurité

Un risque pour la santé et la sécurité est souvent invoqué par les employeurs pour refuser de réintégrer une personne ayant une déficience dans son poste ou dans un autre poste convenable. Il est effectivement de leur devoir de contrôler, voire d'éliminer les risques d'une rechute et de veiller à la santé et à la sécurité de toutes les personnes présentes sur les lieux de travail.

Lorsqu'un employeur invoque un risque pour la santé du salarié, il devra être capable de présenter la preuve que le retour au travail de ce dernier constitue un risque réel et immédiat de rechute ou d'aggravation. La preuve d'un risque potentiel et hypothétique ne sera pas suffisante[44].

Le fardeau de preuve est beaucoup moins lourd pour l'employeur lorsque la sécurité publique est en jeu[45]. Cependant, pour refuser de réintégrer un employé, il doit présenter la preuve que l'employé qu'il désire exclure présente un risque d'erreur humaine suffisant[46]. La preuve d'un risque léger ou négligeable ne sera pas suffisante. Pour évaluer l'importance du risque, il doit tenir compte notamment de la dangerosité objective de l'emploi. De plus, il doit exister un lien étroit entre le fait de maintenir une personne en emploi et la probabilité que le risque se réalise[47].

3.4 La contrainte excessive en matière de coûts

Dans certains cas, les charges financières excessives qui découleraient de l'adoption de mesures d'adaptation peuvent dégager l'employeur de son obligation d'accommoder le salarié. Cela est particulièrement vrai pour les petites entreprises, pour qui les coûts d'une mesure d'adaptation risquent d'avoir plus d'impact. Comme le mentionne la Commission canadienne des droits de la

---

[44] *Union des employés du transport local et industries diverses, section locale 931 (I.B.T.)* et *Aramak inc.*, D.T.E. 2002T-6003. Voir aussi la section 2.2 de ce document portant sur l'examen médical dans ces cas.
[45] L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 8.408.
[46] *Commission ontarienne des droits de la personne* c. *Etobicoke*, [1982] 1 R.C.S. 202; *Bhinder* c. *Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada*, [1985] 2 R.C.S. 561; *Action Travail des femmes* c. *Canadien national*, [1987] 1 R.C.S. 1114; *Saskatoon (Ville de)* c. *Saskatchewan Human Rights Commission*, [1989] 2 R.C.S 1297; *Large* c. *Stratford (Ville de)*, [1995] 3 R.C.S. 733; cités dans L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 6.290.
[47] Ibid.

personne, «les grandes entreprises pourraient avoir de la difficulté à prouver qu'il y a contrainte excessive en fonction du seul facteur coûts, tout comme les ministères et les organismes fédéraux. Ces organisations ont habituellement le budget ainsi que la capacité et la souplesse organisationnelles suffisantes pour répondre aux besoins spéciaux de leurs employés à un coût relativement faible »[48].

Les facteurs dont on doit tenir compte pour déterminer l'impact des coûts d'une mesure comprennent la taille et les ressources financières de l'employeur, la disponibilité d'autres postes et de financement externe, et les détails se rapportant à tout autre risque ou désavantage.

3.5 Autres facteurs d'évaluation de la contrainte excessive

La Cour suprême a énuméré d'autres facteurs qui peuvent être considérés par un employeur pour évaluer si les mesures d'adaptation constituent une contrainte excessive[49]. Ces facteurs incluent la nature du travail effectué, la taille de l'effectif, l'interchangeabilité des employés et la répercussion des mesures d'adaptation sur la convention collective[50]. Les tribunaux ont notamment jugé que le remplacement d'un individu très spécialisé, l'augmentation significative des tâches des autres employés, la nécessité d'une réorganisation considérable, l'impossibilité de revenir éventuellement à un horaire de travail normal et un risque de rechute très élevé pouvaient constituer une contrainte excessive[51]. Il existe cependant un courant jurisprudentiel à l'effet que ces facteurs sont moins importants, car ils ne sont pas explicitement mentionnés dans l'article 15 (2) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*[52].

---

[48]COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Prévenir la discrimination : L'obligation de prendre des mesures d'adaptation*, paragraphe 10, http://www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/page3-fr.asp (le 14 mars 2006).

[49] Voir *Central Alberta Dairy Pool* c. *Alberta (Human Rights Commission)* [1990] 2 R.C.S. 489, 520-521.

[50] Pour plus d'informations concernant les répercussions d'une convention collective sur les mesures d'adaptation, voir la section 3.8 de ce document.

[51] Voir une série de jugements à cet effet dans L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 6.542.

[52] La Commission canadienne des droits de la personne a indiqué en obiter dans *Desormeaux* c. *Ottawa-Carleton Regional Transit Commission*, [2003] C.H.R.D. No.1 (QL) par. 91; et dans *Parisien* c. *Ottawa-Carleton Regional Transit Commission*, [2003] C.H.R.D. No.6 (QL), par. 60 que la seule raison pour laquelle elle considérait l'éventail de critères développés dans les décisions *Central Dairy Pool* et *Renaud* dans ces causes était que la plainte avait été déposée avant l'adoption de l'article 15 (2) de la Loi canadienne sur les droits de la personne. Pour une analyse détaillée à cet égard, voir Chris ROOTHAM, Sean MCGEE, Bill COLE, «More Reconciliable Differences: Developing a Consistent Approach to Seniority and Human Rights Interests in Accommodation Cases», précité, p.77.

3.6 L'obligation d'accommodement en cas d'absentéisme excessif

Il peut arriver qu'un employé ne soit pas en mesure de revenir au travail pendant une très longue période ou qu'il doive s'absenter très fréquemment. Bien que de telles absences soient justifiées en raison de son handicap ou de sa situation familiale, un employeur n'a pas l'obligation de garder indéfiniment à son emploi une personne incapable de fournir une prestation normale et régulière de travail[53]. Lorsque l'absentéisme devient excessif, l'employeur pourra procéder à un congédiement administratif. Cependant, pour justifier une mesure aussi radicale, il devra démontrer que le taux d'absentéisme du salarié est beaucoup plus élevé que le taux d'absentéisme des autres salariés depuis une longue période[54]. De plus, il devra prouver qu'il est improbable que le dossier d'absentéisme du salarié s'améliore de manière à lui permettre de donner une prestation normale et assidue de travail dans un avenir prévisible[55]. Finalement, l'employeur devra démontrer que cet absentéisme constitue une contrainte excessive pour son entreprise et qu'il ne peut accommoder le travailleur. Cette démonstration pourra se faire en établissant l'impossibilité de faire face aux inconvénients causés par un absentéisme fréquent, soutenu et imprévisible, comme les conséquences sur les mouvements de personnel, la qualité de la production et le surcroît de travail pour les autres salariés[56].

Certaines clauses contenues dans le contrat d'emploi, les conventions collectives ou une politique de gestion de l'absentéisme prévoient la fin automatique de l'emploi après une absence prolongée. Il semblerait toutefois que ces dispositions ne dégagent pas l'employeur de son obligation d'examiner au cas par cas les possibilités d'accommodement, conformément aux droits de la personne[57].

---

[53] C. LE CORRE, F. DEMERS, G. DULUDE, *La Gestion pratique de l'absentéisme*, précité, p.23.
[54] La jurisprudence semble considérer qu'une période minimale de deux ans doit s'écouler avant de procéder à un congédiement dans ces cas.
[55] C. LE CORRE, F. DEMERS, G. DULUDE, *La Gestion pratique de l'absentéisme*, précité, p.23.
[56] Ibid.
[57] Il s'agit d'une interprétation controversée mais qui semble néanmoins prédominante. Voir notamment *Toronto Star Ltd.* v. *CEP and Bachouse*, (1997) 97, C.L.L.C. 230-014; *Toronto Hospital* (1992), 31 L.A.C. (45h) 22 (P.C. Picher); (Uniroyal Goodrich Canada Inc. (1996), 60 L.A.C. (4th) 260 (Solomatenko); Canada Packers (1992), 28 L.A.C. (4th) 193 (Solomatenko); cités dans Michael LYNK, «A Hardy Transplant: The Duty to Accomodate and Disability Rights in Canadian Labour Law», précité, p. 970.

Il arrive qu'un employé soit souvent absent en raison de diverses maladies ou accidents. Il sera alors difficile de prédire les chances d'amélioration de son dossier d'absentéisme. Un absentéisme fréquent découlant de maladies anodines pourra devenir douteux et mener au congédiement. L'employeur pourra alors adopter une approche plus disciplinaire (avis, rencontres documentées)[58]. Il devra avertir le travailleur que son emploi est en péril et lui donner une chance de s'améliorer[59]. En présence de plusieurs maladies non reliées entre elles, c'est au salarié de démontrer qu'il est en mesure de fournir une prestation normale de travail.

3.7 Les obligations du travailleur dans la recherche d'un accommodement

Le salarié doit apporter toute sa collaboration à la recherche d'une solution raisonnable d'accommodement. Sauf lors de circonstances qui l'empêchent de le faire, comme dans le cas de certaines maladies psychologiques ou de dépendance à l'alcool, le travailleur doit clairement informer son employeur de ses besoins et des limitations qui s'imposent lors de son retour au travail[60]. Il doit faciliter l'application de la mesure d'accommodement proposée par l'employeur et le syndicat. Il ne peut s'attendre à une solution parfaite et doit accepter tout arrangement raisonnable selon les circonstances[61]. Par exemple, s'il n'y a pas de poste permanent disponible pour répondre à ses besoins, il doit être prêt à accepter une formation et des offres de travail temporaire au risque de perdre sa possibilité d'accommodement[62]. Toutefois, l'accommodement

---

[58] C. LE CORRE, F. DEMERS, G. DULUDE, *La Gestion pratique de l'absentéisme*, précité, p.24.
[59] Ibid.
[60] *Belleville General Hospital* and *S.E.I.U., Local 183* (1993), 37 L.A.C. (4th) 375 (Thorne), cité dans Morton MITCHNICK, Brian ETHERINGTON, *Leading Cases on Arbitration, Discharge and Discipline*, Lancaster House, volume 2, December 2005, p.14-60.
[61] *United Food & Commercial Workers, Local 1518* v. *Save-on-Foods # 969*, [2005] B.C.C.A.A.A. No.53 (QL), *Quackenbush* v. *Purves Ritchie Equipment Ltd*, [2004] B.C.H.R.T.D. No. 10 (QL), *Anderson* v. *Alberta*, [2004] A.J. No. 1216 (QL); Morton MITCHNICK, Brian ETHERINGTON, *Leading Cases on Arbitration, Discharge and Discipline*, précité, p. 14-66.; Michael LYNK, «A Hardy Transplant: The Duty to accomodate and Disability Rights in Canadian Labour Law», précité, p. 979.
[62] *CANPAR* and *U.S.W.A., Local 1976* (2000), 93 L.A.C. (4th) 208 (M. Picher), *Re Canadian Pacific Ltd.* (1996), 57 L.A.C. (4th) 129 (M. Picher); Michael LYNK, «A Hardy Transplant: The Duty to accomodate and Disability Rights in Canadian Labour Law» , précité, p.980.

ne doit pas constituer un fardeau excessif pour l'employé[63]. Finalement, l'employé doit toujours donner une explication raisonnable quant au refus d'une mesure d'accommodementT[64].

3.8 Les obligations du syndicat dans la recherche d'un accommodement

Lorsqu'un employé est syndiqué, son syndicat a l'obligation de collaborer avec l'employeur pour trouver une solution raisonnable qui garantira le respect des droits du travailleur tout en tenant compte des contraintes résultant de la situation pour l'employeur[65]. Le syndicat pourra encourir conjointement avec l'employeur une responsabilité pour le préjudice causé à la personne discriminée lorsqu'il n'aura pas fait suffisamment d'efforts pour l'accommoder[66].

Les syndicats se retrouvent souvent dans une position délicate lorsqu'une solution proposée par l'employeur entre en conflit avec les droits des autres salariés prévus dans la convention collective. Certaines mesures d'accommodement peuvent créer de la résistance chez les collègues de travail, comme par exemple le remaniement des heures de travail[67]. En effet, les conventions collectives réservent souvent la priorité de choix d'horaire aux employés ayant une plus grande ancienneté. Le syndicat peut alors exiger de l'employeur qu'il tente d'abord d'adopter une mesure n'affectant pas les droits prévus à la convention collective mais il ne pourra pas se replier derrière la convention pour opposer une fin de non-recevoir aux suggestions de l'employeur[68]. Pour ne pas acquiescer à la demande d'accommodement, le syndicat devra démontrer que les collègues du travailleur subissent un préjudice significatif, une atteinte importante à leur droit[69].

---

[63] Par exemple la Cour suprême a jugé que le fait de donner une journée sans solde à un employé sur sa semaine de travail de 5 jours afin qu'il respecte les exigences de sa religion représentait un fardeau excessif pour le travailleur ; L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 6.531.

[64] *Guibord* v. *Queen*, (1996), 97 C.L.L. C. 230-019, cité dans Michael LYNK, «A Hardy Transplant: The Duty to accomodate and Disability Rights in Canadian Labour Law», précité, p. 980.

[65] *Central Okanagan School District no. 23* c. *Renaud*, [1992] 2 R.C.S. 970, 991 et s; *Colombie-Britannnique (Public Service Employee Relations Commission)* c. *BCGSEU*, [1999) 3 R.C.S. 3.; L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 6.520.

[66] *Central Okanagan School District no. 23* c. *Renaud*, [1992] 2 R.C.S. 970, précité : L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 6.520.

[67] C. BRUNELLE, *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs de travail*, Cowansville (QC), Éditions Yvon Blais, 2001, p. 272.

[68] Voir *Central Okanagan School District no. 23* c. *Renaud*, [1992] 2 R.C.S.

[69] *Central Okanagan School District No. 23* c. *Renaud*, [1992] 2 R. C. S. 970, p. 991-992 (juge Sopinka). La jurisprudence n'est pas uniforme à ce sujet et les tribunaux arrivent à des décisions différentes sur une base de faits similaires, voir plusieurs décisions à ce sujet dans Chris ROOTHAM, Sean MCGEE, Bill COLE, «More Reconciliable Differences: Developing a Consistent Approach to Seniority and Human Rights Interests in Accommodation Cases», précité.

Par exemple, la jurisprudence est assez constante à l'effet qu'une personne handicapée peut être placée dans un poste vacant même si elle possède moins d'ancienneté que d'autres employés qui pourraient désirer ce poste[70]. Il semble toutefois que la déficience ne permette pas à un travailleur de se prévaloir du poste déjà occupé par un autre travailleur possédant moins d'ancienneté que lui, à moins que la convention ne l'autorise expressément[71].

Des problèmes supplémentaires peuvent survenir lorsque des postes qui pourraient satisfaire aux besoins de l'employé ayant besoin d'un aménagement se situent à l'extérieur de son unité d'accréditation. Dans plusieurs décisions, les arbitres ont décidé que les postes à l'extérieur de l'unité d'accréditation devaient faire partie de la liste de possibilités lors de l'évaluation de l'accommodement si aucun poste n'était disponible à l'intérieur de celle-ci[72].

Christian Brunelle explique très bien le défi que doivent relever les syndicats afin de concilier les intérêts de tous les travailleurs qu'ils représentent :

«Partagés entre deux cultures juridiques, celle propre au droit du travail et celle, toute aussi singulière, des droits de la personne, les syndicats n'ont d'autres choix que de tisser des liens entre elles et de revoir, en conséquence, leur conception de la démocratie pour y intégrer à la fois les intérêts de la majorité et ceux de la minorité. S'ils échouent dans cette tâche, il est à craindre que l'on assiste à leur marginalisation à la faveur de groupes de pression plus individualisés. En revanche s'ils parviennent à relever ce défi considérable, ils trouveront dans la diversité des salariés l'appui et la créativité nécessaires pour continuer encore longtemps à assurer leur défense.» [73]

Partie IV. Exemples d'accommodements exigés par les tribunaux

La nécessité d'adopter des mesures pour faciliter le retour le plus rapide possible du salarié dans son emploi, ou dans un autre poste convenable, devra faire l'objet d'une évaluation individuelle. La nature des mesures à prendre variera selon chaque cas. Certaines situations méritent toutefois

---

[70] *Re Union Carbide Canada* (1991), 21 L.A.C. (4th) 261 (Hinnegan) cité dans Michael LYNK, «A Hardy Transplant: The Duty to Accomodate and Disability Rights in Canadian Labour Law», précité, p. 973.
[71] Ibid, p. 972, 977; *Re Better Beef ltd.* (1994), 42 L.A.C. (4th) 244 (Welling).
[72] *Re Riverdale Hospital* (1994), 41 L.A.C. (4th) 24 (Knopl); *Municipality of Metropolitan Toronto* (1994) 46 L.A.C. (4th) 110 (Fisher). Voir aussi *Municipality of Metropolitan Toronto* v. *C.P.U.P. E., Local 79*, (1994) 35 L.A.C. (4th) 357, 363 (arb. B. Fisher); *West Park Hospital Toronto* v. *Ontario Nurses Association*, (1996) 55 L.A.C. (4th) 78, 114-116 (arb. J. E. Emrich); *Queen's Regional Authority* v. *I.U.O.E.*, Loc. 942 (Snow), (1999) 78 L.A.C. (4th) 269, 277 et s. (Chrisite) cités dans C. BRUNELLE, *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs de travail*, précité, p. 382.
[73] C. BRUNELLE, *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs de travail*, précité, p. 382.

une attention particulière, car elles possèdent des caractéristiques dont l'employeur et le syndicat devront tenir compte lors de la recherche de mesures appropriées. Dans cette section, nous passerons en revue quelques exemples d'accommodements exigés par les tribunaux en raison de la dépendance à la drogue ou à l'alcool, de la déficience psychologique, de la grossesse et de la situation familiale des travailleurs.

4.1 La dépendance à la drogue ou à l'alcool

Vu que la dépendance à la drogue ou à l'alcool est considérée comme une déficience au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, l'employeur devra tenter d'accommoder l'employé pour l'aider à maintenir son emploi. L'employeur doit être attentif au comportement de ses employés, puisqu'il a l'obligation d'adopter des mesures de soutien même si le salarié n'admet pas ouvertement son problème[74]. Ceci est justifié par le fait que le déni est souvent un des symptômes de la maladie[75]. L'employeur qui a des motifs de croire qu'un employé a des problèmes de dépendance doit donc permettre à ce dernier de prendre conscience de son problème et lui offrir la possibilité de le corriger avant d'adopter des mesures disciplinaires contre lui[76]. L'employeur pourra congédier le salarié qui s'absente fréquemment en raison de ce genre de problèmes seulement si ce dernier a bénéficié d'une période suffisamment longue pour se reprendre en main et présente peu de chances de guérison[77]. Le pourcentage de rechute étant élevé après une désintoxication, l'employeur devra parfois permettre au salarié de faire une seconde et une troisième cure. La réintégration au travail après une cure pourra alors être conditionnelle à une assiduité irréprochable et à l'obligation de se soumettre à des tests de dépistage[78]. Chaque situation doit toutefois être analysée individuellement. À cet effet, il faut noter qu'une politique en matière de dépistage de drogues et d'alcool qui prévoyait la cessation

---

[74] Ibid, *p.64.*
[75] Morton MITCHNICK, Brian ETHERINGTON, Leading Cases on Arbitration, Discharge and Discipline, Lancaster House, volume 2, December 2005, p. 14-63.
[76] C. LE CORRE, F. DEMERS, G. DULUDE *La Gestion pratique de l'absentéisme, précité, p.63-64.*
[77] Voir, par exemple, *Société canadienne des postes* c. *Sylvestre*, D.T.E. 93T-57 (C.A.).
[78] L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 17.122.

automatique de l'emploi après une deuxième violation a été jugée comme ne respectant pas l'obligation d'accommodement par le Tribunal canadien des droits de la personne[79].

De son côté, l'employé a l'obligation de collaborer à l'amélioration de sa situation[80]. Un employeur pourra évidemment prendre des mesures disciplinaires contre un employé qui refuse l'aide proposée ou qui fait preuve d'insubordination, par exemple s'il conduit en état d'ébriété.

4.2 Les maladies psychologiques

Plusieurs maladies psychologiques, comme la dépression ou l'anxiété chronique, sont considérées comme un handicap en vertu de la législation canadienne des droits de la personne[81]. Ce sont souvent les cas les plus difficiles à gérer, car les absences sont longues, la date de retour au travail est difficile à prévoir et les travailleurs hésitent à parler de leur problème, ou ne sont pas en mesure de le faire[82]. Un travailleur a normalement le devoir d'indiquer clairement à son employeur quelles mesures d'adaptation faciliteraient son retour au travail. La situation est néanmoins différente lorsqu'il souffre d'une déficience mentale, puisqu'il pourra lui être impossible d'évaluer clairement sa situation en raison même de son handicap.

Lorsque l'employeur est témoin de comportements anormaux chez son employé, comme un état émotionnel fragile, il a l'obligation minimale d'enquêter pour savoir si ce dernier a besoin de mesures d'adaptation pour effectuer son travail correctement[83]. En pareil cas, l'employeur doit

---

[79] *Milazzo* et *Autocar Connaisseur inc.* [2005] C.H.R.D., No.3 (QL); Sur la légalité des ententes de dernière chance voir Morton MITCHNICK, Brian ETHERINGTON, *Leading Cases on Arbitration, Discharge and Discipline*, Lancaster House ,volume 2, December 2005, section 14.5.

[80] Voir, par exemple, *Syndicat des employées et employés professionnels (les) et de bureau, section locale 434* et *Banque Laurentienne du Canada*, D.T.E. 98T-523 (T.A.) où l'employée souffrant d'alcoolisme a fait défaut de démontrer qu'elle avait rempli ses obligations en refusant de participer aux cures de désintoxication exigées et payées par son employeur; cité dans L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 6.532.

[81] Pour un résumé de plusieurs jugements portant l'obligation d'accommodement relative à diverses maladies psychologiques, voir Michael A. COADY, Sheila M. TUCKER, *Accommodating Mental Disabilities, presented at the Duty to Accomodate in the Unionized Workplace Conference*, Borden, Ladner Gervais, March 6, 2002.

[82] C. LE CORRE, F. DEMERS, G. DULUDE *La Gestion pratique de l'absentéisme, précité, p.71.*

[83] L'employeur doit prendre une mesure d'adaptation à l'égard des employés qui paraissent avoir besoin d'une mesure d'adaptation, même s'ils ne l'ont pas demandé, en se fondant sur le « critère de la personne ordinaire ». Si une personne ordinaire disposait de la même information qu'a l'employeur au sujet de l'employé, cette personne saurait-elle que l'employé a besoin d'une mesure ? Voir à cet égard COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Prévenir la discrimination : l'obligation de prendre des mesures d'adaptation,* paragraphe 23,

aborder l'employé de façon non conflictuelle et discrète pour discuter de la possibilité d'une mesure d'adaptation[84]. S'il y a lieu, le représentant syndical ou une personne de confiance devrait assister à la rencontre.

L'employeur doit donc tenir compte de l'état psychologique de son employé lors de la prise de décisions concernant ce dernier[85]. À titre d'exemple, dans *Mager* c. *Louisiana-Pacific Canada Ltd.*[86], l'employeur a encouragé son employée, qui avait un historique de dépression sévère, à accepter une mise à pied après que cette dernière lui ait demandé un congé pour tenter de régler ses problèmes personnels. Le tribunal a jugé que l'employeur aurait dû s'assurer qu'elle comprenait toutes les conséquences de cette mise à pied. Il aurait également dû lui expliquer qu'elle avait également la possibilité de prendre un congé de maladie et de bénéficier de l'assurance-salaire en place.

Plusieurs mythes et stigmates sont associés aux maladies mentales. L'employeur devra fonder ses décisions relatives à un salarié ayant une maladie mentale sur les conclusions médicales concernant la capacité de travailler de ce dernier. À défaut de le faire, il court le risque que ses décisions soient basées sur des préjugés ou des stéréotypes et qu'elles soient, en conséquence, discriminatoires[87].

---

http://www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/page7-fr.asp#23f (le 29 mars 2006) qui cite *Conte* c. *Rogers Cablesystems Ltd.* (1999), 36 C.H.R.R. D/403 (T.C.D.P.). Voir également *Zaryski* v. *Loftsgard* (1995), 22 CHRR D/256 (Sask Bd. of Inquiry); *Willems-Wilson* v. *Allbright Cleaners Ltd.*, [1997] BCHRTD No 26 (QL) cités dans Michael A. COADY, Sheila M. TUCKER, *Accommodating Mental Disabilities*, précité.

[84] COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Prévenir la discrimination : l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*, paragraphe 23, http://www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/page7-fr.asp#23f (le 29 mars 2006). Dans ce document, la Commission canadienne des droits de la personne donne des directives sur les éléments essentiels qui doivent être communiqués à l'employé lors de telles rencontres.

[85] Voir la section 5.3 de ce document qui traite notamment de la détection précoce des maladies mentales et des mesures pouvant être prises par l'entreprise dans ces cas.

[86] [1998] BCHRTD No. 36 (QL) cité dans Michael A. COADY, Sheila M TUCKER, *Accommodating Mental Disabilities*, précité, p. 15.

[87] Par exemple dans *Gordy* v. *Oak Bay Marine Management Ltd.*, [2004] B.C.H.R.T.D. No. 180 (QL), le tribunal a jugé que l'employeur avait fait défaut de s'informer adéquatement sur les risques découlant de la maladie bipolaire de son employé et de considérer des postes alternatifs afin de l'accommoder; Morton MITCHNICK, Brian ETHERINGTON, *Leading Cases on Arbitration, Discharge and Discipline*, Lancaster House, volume 2, August 2003, p. 14-104. Voir aussi la section 5.5 de ce document portant sur l'importance de la formation et de l'éducation visant à sensibiliser les employés et le personnel de gestion aux mythes associés à certaines formes d'incapacité.

Il y a des cas où l'impact de la maladie sur le travailleur représente une contrainte excessive pour l'employeur, qui n'aura alors d'autres choix que de mettre fin à l'emploi. Par exemple, un employeur n'a pas eu à réintégrer un travailleur dans son poste de conducteur de bateau après que celui-ci ait endommagé un bateau à la suite d'une attaque d'anxiété et que le risque de rechute demeurait difficile à prédire[88].

Parfois les mesures d'adaptation requises par une situation impliquent des obligations tant pour l'employé que pour l'employeur. La réintégration du travailleur peut, par exemple, être conditionnelle à la prise de médicaments, à un suivi médical régulier et à l'obligation de dévoiler sa maladie à ses collègues afin qu'ils sachent quoi faire en cas de crise[89].

4.3 La grossesse

La Cour suprême a reconnu que les coûts financiers et sociaux liés au fait d'avoir des enfants ne devaient pas être supportés seulement par les femmes, et qu'il était impératif de tenir compte des besoins des femmes enceintes au travail.[90] Les femmes qui s'absentent en raison de leur grossesse doivent, dans la mesure du possible, pouvoir réintégrer leur poste et bénéficier de mesures d'adaptation leur permettant de ne pas être limitées dans leurs chances d'emploi ou d'avancement lors de leur retour au travail.

Le Tribunal des droits de la personne du Québec a décrit ainsi les formes que l'accommodement peut prendre :

«Le transfert temporaire à un emploi plus sécuritaire, le temps partiel, les heures flexibles, le droit de refuser de faire du temps supplémentaire, la possibilité de s'absenter et les congés sans solde sont quelques-unes des modalités que pourraient considérer les employeurs au sujet de l'accommodement des femmes enceintes»[91].

---

[88] *Cameron* v. *Fletcher Challenge Canada Ltd.*, (1995), 24 CHRR D/506 (BCCHR), cité dans Michael A. COADY, Sheila M. TUCKER, *Accommodating Mental Disabilities*, précité, p 17.

[89] Voir par exemple, *International Brotherhood of Electrical workers, Local 258* v. *Code Electric Products Ltd.*, [2005] B.C.C.A.A.A. No. 14 (QL) et *Shuswap Lake General Hospital* v. *BCNU* (lockie Grievance), [2002] BCCNAAA No. 21 (QL).

[90] *Brooks* v. *Canada Safeway Ltd.*, [1989] 1 R.C.S. 1219.

[91] *Commission des droits de la personne du Québec* c. *Lingerie Roxana Ltée*, [1995] R.J.Q. 1289 (T.D.P.Q.), p.1295 cité dans L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 7.265.

L'accommodement peut aussi consister à prolonger le congé de maternité ou à aménager le travail pour permettre à une employée d'allaiter son enfant.[92] Il peut également comprendre une formation lors du retour au travail de la salariée afin qu'elle mette à jour ses connaissances et puisse avoir des chances d'avancement équivalentes à celles des autres employés[93].

Les femmes enceintes peuvent être particulièrement vulnérables lorsqu'elles possèdent un contrat de travail à durée déterminée. Plusieurs employeurs peuvent être tentés de ne pas renouveler leur contrat en raison de leur grossesse[94]. Or, la politique des commissions scolaires, qui consistait à ne pas attribuer de contrats à des salariées qui n'étaient pas disponibles dès le début de leur engagement à cause de leur grossesse ou de leur congé de maternité, a été déclarée illégale à plusieurs reprises[95]. Dans ces décisions, les tribunaux en sont arrivés à la conclusion qu'il y avait discrimination et que l'employeur n'avait pas rempli son obligation d'accommoder sa salariée en lui offrant le poste, puisque cette attribution n'entraînait pas de contrainte excessive dans ces cas.

4.4 La situation familiale

La discrimination fondée sur la situation familiale n'a pas fait l'objet d'un nombre élevé de plaintes devant les tribunaux canadiens. Il faut souligner qu'il n'existe aucune décision au Canada concernant l'obligation de prendre soin d'un parent âgé. Cela est surprenant si on tient compte du vieillissement de la population et du nombre croissant de familles canadiennes qui forment un ménage comportant trois générations[96].

---

[92] COMMISSION ONTARIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Politique concernant la discrimination liée à la grossesse et à l'allaitement naturel*, 2001, www.ohrc.on.ca (le 15 mars 2006), p. 22 qui cite notamment *Carewest* v. *Health Sciences Association of Alberta* (8 January 2001) [2001] A.G.A.A. No. 2 (J.C. Moreau).

[93] Une formation similaire a été exigée par le Tribunal canadien des droits de la personne pour répondre aux besoins d'une employée souffrant de dyslexie dans le traitement des informations auditives : *Canada (Procureur général)* c. *Green*, D.T.E. 2000T-701 9C.F.A.), conf. en partie D.T.E. 98T-880 (T.C.D.P.).

[94] L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT L. B, *Les droits de la personne et les relations de travail*, précité, paragraphe 7.265.

[95] Ibid, paragraphes 7.265 à 7.270 : *Canada (Procureur général)* c. *Mongrain*, [1992] 1 C.F. 472 (C.A.F.) *Commission des écoles catholiques de Québec* c. *Gobeil*, D.T.E. 99T-682 (C.A.); *Commission scolaire du Lac St-Jean* c. *Caron*, D.T.E. 94T-456 (C.S.), désistement d'appel, C.A. Québec, n° 200-09-000178-944; *Commission scolaire de Jean Rivard* c. *Québec (Commission des droits de la personne)*, D.T.E. 99T-1012 (C.A.).

[96] Ce type de ménage a augmenté de 39% entre 1986 et 1996, une tendance fortement associée au profil de l'immigration contemporaine. Les nouveaux immigrants sont à la tête de près de la moitié de ces ménages : COMMISSION ONTARIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Les droits de la personne et la famille en Ontario*, précité, p. 5.

La jurisprudence semble reconnaître l'obligation de l'employeur d'accommoder les parents qui doivent prodiguer des soins à leurs enfants lorsqu'il y a une incompatibilité manifeste entre les responsabilités familiales et professionnelles. Ces adaptations peuvent comprendre l'adoption d'heures de travail flexibles ou réduites, des changements d'horaire ou des congés[97]. Cependant, la nature des accommodements appropriés et le partage de responsabilité des deux parties ne sont pas encore clairement délimités[98]. La Commission ontarienne des droits de la personne dresse une liste de questions sur lesquelles les tribunaux canadiens ne se sont pas encore penchés et qui pourraient avoir un impact énorme sur les employeurs et les employés[99] :

« [...] un employeur a-t-il l'obligation d'autoriser des absences rémunérées ou non à un parent qui doit veiller aux besoins médicaux d'un enfant ou d'un parent? Des employés qui doivent s'absenter pour prendre soin d'un parent ou d'un enfant malade devraient-ils être contraints de participer à des programmes de contrôle des présences? Un employeur a-t-il le devoir de fixer des quarts de travail compatibles avec les modalités de garde des enfants? Un employé peut-il refuser de voyager s'il n'est pas en mesure de trouver un service de garde pour son enfant ou si le voyage entrait en conflit avec ses obligations parentales? Un employeur a-t-il l'obligation d'autoriser les employés qui travaillent à temps plein et qui ont des enfants à choisir un horaire de travail modifié ou à temps partiel, ou à prendre des congés, et, le cas échéant, dans quelles circonstances?»

Il existe un manque à combler évident dans ce domaine. À cet égard, il est utile de noter que la Commission ontarienne des droits de la personne planifie d'aborder sous peu une partie de ces questions dans un énoncé de principes sur la discrimination fondée sur l'état familial[100].

Partie V. Les mesures pour gérer l'absentéisme : une stratégie continue

L'absentéisme est un phénomène auquel l'employeur doit inévitablement faire face. Les spécialistes s'entendent tous pour dire qu'il est nécessaire de gérer l'absentéisme de façon proactive afin d'en diminuer les coûts financiers et humains. Nous verrons qu'il est important pour l'employeur d'intervenir à plusieurs niveaux, incluant la prévention et la gestion de

---

[97] Ibid, p.28 à 32, cite *Brown* c. *M.R.N. Douanes et assises* (1993) 19 C.H.R.R. D/39; *Wight* c. *Ontario* (n°2) (1998), 33 C.H.R.R. D/191; autorisation d'en appeler refusée (le 26 juin 2000) [2000] O.J. n : 2924 (C. Sup. de l'Ont.); *Health Sciences Association of British Columbia* c. *Campbell River and North Island Transition Society* 2004 BCCA 260, le 10 mai 2004.

[98] Ibid, p.32.

[99] Ibid, p.32.

[100] Ibid, p.5. Les énoncés de principes de la Commission établissent des normes sur la manière dont les particuliers, les employeurs, les fournisseurs de services et les responsables des politiques devraient agir pour s'assurer qu'ils respectent le Code des droits de la personne de l'Ontario, (L.R.Q. 1990, chap. H.9.).

l'incapacité pendant l'absence et lors du retour au travail[101]. Bien que chaque absence doive faire l'objet d'une évaluation individuelle et que les moyens adoptés pour en atténuer les conséquences varieront indéniablement selon les cas, il est possible de dégager des principes généraux qui s'appliquent à toutes les situations et qui facilitent une gestion globale de l'absentéisme.

Une bonne gestion de l'absentéisme permettra à l'employeur d'exercer son droit de gérance tout en respectant les droits fondamentaux de ses travailleurs. Par exemple, une gestion efficace de l'incapacité peut permettre aux entreprises de retenir des travailleurs expérimentés qui acquièrent un handicap et de faire d'importantes économies en matière de santé, d'assurance et de temps[102]. Dans cette section, nous ferons état d'une série de mesures qui peuvent être adoptées par les employeurs. Naturellement, le choix des mesures dépendra de la taille, de la nature et des capacités de chaque entreprise.

5.1 Un programme de gestion de l'incapacité au travail

Il est important pour l'employeur et l'employé d'avoir une vue d'ensemble de la problématique de l'absentéisme quand des problèmes surviennent. Il est en effet primordial pour eux de connaître leurs droits et leurs responsabilités, et de savoir de quelle manière procéder en cas d'absence de longue durée[103]. La mise en place d'un programme de gestion de l'incapacité au travail peut grandement faciliter la réintégration au travail des personnes qui ont eu un accident de travail, une maladie psychologique, un problème de dépendance, ou qui reviennent après une longue absence. Un programme élaboré en collaboration avec les intervenants concernés permet d'établir une stratégie concertée répondant aux besoins de l'organisation et de définir les droits et responsabilités de chacun. Il permet également de prévoir les démarches à suivre en cas de conflit et sert à coordonner les services offerts par les structures existantes, comme les comités de santé et sécurité au travail et les services d'aide aux employés. Un tel programme permet donc

---

[101] C. LE CORRE, F. DEMERS, G. DULUDE *La Gestion pratique de l'absentéisme, précité*, p.121.

[102] Pour des exemples de compagnies ayant réduit considérablement leurs coûts liés à l'absentéisme grâce à l'adoption d'une stratégie de gestion du handicap fondée sur la collaboration et la recherche d'accommodement raisonnable voir Kathry DORRELL, «Disability Champions», (Feb 2001) 25 *Benefits Canada*, Issue 2. Cet article fait notamment référence au Canadian Pacific National Railways et City of Medecine Hat qui emploient respectivement 1700 et 1000 travailleurs. Par exemple, grâce à son programme de gestion du handicap, City of Medecine Hat a réussi à réduire de 33% le nombre de travailleurs souffrant d'une incapacité à long terme et à réduire ses coûts de gestion de l'absentéisme de 1.2 millions.

[103] C. LE CORRE; F. DEMERS; G. DULUDE *La Gestion pratique de l'absentéisme, précité*, p. 29.

d'aborder l'absentéisme de façon globale et de planifier des mesures variées pour le contrer, allant de la prévention à la réintégration des travailleurs affichant une incapacité. La période d'élaboration d'un programme de gestion de l'absentéisme constitue également un moment opportun pour revoir les politiques en place au sein de l'entreprise et s'assurer qu'elles respectent des droits fondamentaux des travailleurs[104].

Un nombre de plus en plus grand d'outils et de professionnels sont à la disposition des entreprises pour mettre de tels programmes en place[105]. Le Canada a d'ailleurs été le premier pays au monde à développer un *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail*, dont le Bureau international du Travail s'est fortement inspiré pour développer son *Recueil de directives pratiques sur la gestion du handicap sur le lieu de travail* en 2001[106]. Ces instruments peuvent être d'une aide considérable pour quiconque veut mettre en place des mesures permettant de gérer l'absentéisme dû à un handicap.

5.2 La collaboration et le dialogue

Il se dégage de l'ensemble de la littérature que les pratiques de gestion les plus efficaces pour gérer la réintégration des travailleurs en emploi sont celles fondées sur la coopération entre tous les intervenants concernés par le processus de retour au travail, notamment : le travailleur, les gestionnaires, les superviseurs, les représentants syndicaux, les collègues, les professionnels de la santé, le coordonnateur du retour au travail et les dispensateurs de prestations[107]. Selon une étude réalisée en l'an 2000 par le Département de relations industrielles de l'Université Cornell, la

---

[104] Par exemple, les politiques concernant les congés de maladies, le dépistage de drogue ou d'alcool et les programmes d'assiduité peuvent s'avérer discriminatoires s'ils sont appliqués sans nuance aux personnes absentes en raison de leur grossesse, de leur handicap ou de leur situation familiale. Les employeurs devront donc s'assurer que ces derniers ne sont pas utilisés de manière abusive. Voir les sections 2.2, 3.6 et 4.1 du présent document qui donnent quelques exemples à cet effet.

[105] L'Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail (NIDMAR) a notamment mis sur pied un système de vérification de la gestion de l'incapacité au travail fondée sur un consensus (VIGTC) pour les organisations qui souhaitent maximiser leur investissement dans un programme de gestion de l'incapacité. Ce système est reconnu au Canada ainsi qu'en Allemagne, au Royaume-Uni, en Irlande et en Australie. Voir Alison MAC ALPINE, «Front Lines of Disability, *Benefits Canada*, (Nov 2005), p. 86-90, p. 87; et INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail, 2e édition, 2004, p. 43.*

[106] INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail,* précité, et BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *Recueil de directives pratique sur la gestion du handicap sur le lieu de travail*, Genève, 2002.

[107] Ibid, p.30.

gestion de l'incapacité en milieu de travail est un domaine où il est possible d'établir un consensus précieux entre les travailleurs et la direction[108].

Comme nous l'avons vu antérieurement, le droit individuel à la non-discrimination entre fréquemment en conflit avec les droits collectifs contenus dans les conventions collectives, comme par exemple le droit à l'ancienneté. Ceci entraîne souvent des différends entre le syndicat et l'employeur, ainsi qu'entre les employés d'une même unité d'accréditation[109]. Or, la collaboration entre les représentants des travailleurs et l'employeur est absolument nécessaire pour concilier les intérêts de tous et éviter des conflits pouvant les mener devant les tribunaux. À cet égard, la formation d'un comité paritaire responsable de la mise en œuvre d'un programme de gestion de l'incapacité a été recommandée par plusieurs spécialistes en la matière[110].

Une communication efficace et positive entre le travailleur et ses superviseurs est un élément essentiel au succès des activités de retour au travail et d'adaptation[111]. Cependant, comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, la communication de renseignements personnels dans ce cadre doit se faire dans le respect de la vie privée du travailleur. Hormis les cas où l'adoption de mesures d'accommodement nécessite absolument la divulgation de renseignements médicaux permettant de connaître le diagnostic, le travailleur pourra choisir de divulguer ou non la nature de son handicap à son superviseur ou à ses collègues.

Bien qu'il soit plutôt rare qu'un travailleur soit tenu de divulguer la nature de son handicap, il existe parfois des avantages à le faire. La majorité des répondants interrogés lors d'une étude récente menée par l'Association canadienne pour la santé mentale ont mentionné que le fait

---

[108] Suzanne BRUYÈRE, «Disability Employment Policies and Practices in Private and Federal Sector Organizations», Ithaca, NY : Cornell University, School of Industrial and Labor Relations Extension Division, Program on Employment and Disability, 2000, cité dans INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail, précité, p.30.*

[109] Chris ROOTHAM, Sean MCGEE, Bill COLE, «More Reconciliable Differences: Developing a Consistent Approach to Seniority and Human Rights Interests in Accommodation Cases», précité, p. 70.

[110] C. BRUNELLE, Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs de travail, précité, p. 362; COMITÉ DE RÉVISION DE LA LOI CANADIENNE SUR LES DROITS DE LA PERSONNE, La promotion de l'égalité: une nouvelle vision, Ottawa, juin 2000, p.32 et 36 (recommandation n° 11); INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail,* précité, *p.12.*

[111] INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail,* précité, p. 13.

d'avoir pu parler ouvertement de leur maladie à leur employeur avait été un facteur déterminant dans le maintien de leur emploi[112]. La divulgation peut notamment réduire les tensions et les inquiétudes liées au fait d'être éventuellement découvert, faciliter les demandes de soutien en milieu de travail et permettre de développer des stratégies pour aider les collègues de travail à réagir de manière appropriée en cas de crise[113].

Divulguer une déficience psychique ou une autre maladie donnant souvent lieu à de nombreux préjugés, comme par exemple le VIH/SIDA, ne représente toutefois pas une décision facile. Les personnes atteintes de ces handicaps prennent le risque d'être ostracisées et traitées différemment une fois leur déficience divulguée. La divulgation sera favorisée par un milieu ouvert et respectueux des différences. Une politique en place, connue de tous, qui prévoit comment les gens seront traités en cas de divulgation peut notamment aider les personnes qui désirent le faire à partager leur situation.

5.3 Les conditions de travail favorisant la santé physique et mentale des employés

Les employeurs peuvent aider à prévenir certaines maladies ou accidents en favorisant la santé et la sécurité sur les lieux de travail. La législation sur la santé et la sécurité au travail prévoit d'ailleurs plusieurs dispositions auxquelles l'employeur et l'employé doivent se conformer, notamment en ce qui concerne la tenue vestimentaire, l'équipement et les substances hasardeuses[114]. D'autres mesures qui ne sont pas prévues dans la législation peuvent aussi être adoptées, notamment afin de diminuer le risque de développement d'une maladie liée au stress au travail.

Plusieurs études démontrent qu'il existe des liens entre des conditions de travail stressantes et certaines maladies comme la dépression et l'anxiété, les maladies cardiovasculaires, le mal de dos

---

[112] Julie L. FLATT. *Tenir bon: Des stratégies pour garder un emploi à l'intention des personnes ayant une déficience psychique*, Association canadienne pour la santé mentale, 2005, 46 p., p. 6. Plusieurs personnes ayant une maladie mentale et leurs employeurs, provenant de plusieurs villes canadiennes, ont été interrogés sur une période de deux mois.
[113] Ibid p. 19.
[114] Voir notamment le Code canadien du travail, L.R.C. (1985), c. L-2, articles 122-165.

et la dépendance à l'alcool[115]. Une situation où un travailleur a peu de contrôle, jumelée à des exigences très élevées, est néfaste pour la santé des travailleurs. La justice organisationnelle aurait aussi un impact sur le bien-être des employés[116]. La clarification des tâches et des résultats attendus, la formation des superviseurs afin qu'ils reconnaissent le bon travail, la possibilité de pouvoir donner son opinion sur les tâches attribuées et un processus décisionnel clair et transparent sont tous des éléments qui peuvent améliorer la qualité de la vie au travail[117]. Pour diminuer le nombre de maladies psychologiques et de maladies liées au stress, il est donc nécessaire d'investir dans la qualité de la présence dans l'organisation, de se préoccuper de l'élément humain et de développer des stratégies fondées sur le développement d'un sentiment de bien-être[118].

Les maladies psychologiques étant l'une des principales causes d'invalidité, les employeurs doivent porter une attention particulière à la santé mentale de leurs employés.[119] L'organisation peut entre autres élaborer des mécanismes pour détecter des signes précurseurs de maladies psychologiques ou de dépendance chez ses employés. Les épisodes de maladies mentales sont souvent précédés d'une phase de détresse psychologique caractérisée notamment par : de la fatigue chronique, une perte d'énergie, une mauvaise concentration, une baisse de motivation, des sautes d'humeur, des attitudes conflictuelles, une tendance à l'isolement, l'apparition d'absences dispersées, la diminution de la quantité ou de la qualité de travail, ou un acharnement sans précédent[120]. L'organisation peut alors intervenir pour inviter un employé à prendre du recul en le référant à des services d'aide professionnel ou en lui suggérant de prendre un congé de maladie

---

[115] NATIONAL INSTITUTE OF DISABILITY MANAGEMENT AND RESEARCH (NIDMAR), *Challenges in Disability Managment : A Ressource Guide for Return to Work Practioners*, 2004, p. 35 : Par exemple, un milieu de travail toxique peut aller jusqu'à tripler le taux de maladies cardiovasculaires et de mal de dos. Pour des études portant sur les liens entre la piètre qualité de travail et les incidents de dépression et d'anxiété voir Dan BILSKER, «Mental Health Care and the Workplace», (Feb. 2006) 51 No. 2 *Can. J. Psychiatry*, 2, p.1 qui cite : F.M. FISHER, T.C. MORATA, M.R. LATORRE, E.F. KRIEG, A.C. FIORINI, S. COLACIOPPO, and others, «Effects of Environmental and Organizational Factors on the Health of Shiftworkers of a Printing Company», (2001) *J Occup Environ Med*, 43:882–9 ; J WANG, SB PATTEN «Perceived Work Stress and Major Depression in the Canadian Employed Population, 20–49 years old» (2001) *J Occup Health Psychol*, 6:283–9 : et Kristy SANDERSON, Gavin ANDREWS, «Common Mental Disorders in the Workforce: Recent Findings from Descriptive and Social Epidemiology, (Feb. 2006) 51 No.2 *Can. J. Psychiatry*, p.63.

[116] Kristy SANDERSON, Gavin ANDREWS, «Common Mental Disorders in the Workforce: Recent Findings from Descriptive and Social Epidemiology», précité, p.72.

[117] Ibid, p. 71-72.

[118] GROUPE CONSEIL AON, « Santé mentale au travail: Quand la tête et le coeur n'y sont plus...», précité, p. 491

[119] Julie L. FLATT, *Tenir bon: Des stratégies pour garder un emploi à l'intention des personnes ayant une déficience psychique*, précité, p. 6.

[120] Ibid, p.488.

de façon à éviter que la situation dégénère et donne lieu à une absence prolongée. L'accès précoce à des services et à un traitement s'est avéré très rentable pour certaines entreprises[121].

La réduction des risques de maladies mentales au travail est un complément important aux interventions cliniques afin de réduire le fardeau de la dépression et de l'anxiété au travail[122]. Si un environnement toxique a contribué à causer la dépression, le traitement sera compromis si rien n'est changé lors du retour au travail[123]. Comme l'explique le Dr. Dan Bilsker, un pont doit se faire entre le système de la santé et les lieux de travail pour gérer adéquatement la maladie mentale :

«It has been observed that the worlds of mental health and work have elaborated two cultural traditions, speak different languages, are philosophically distinct. [...] Bridging the domains of mental health care and the workplace is a critical task if we want to effectively manage common mental disorders»[124].

Des programmes d'aide aux employés peuvent aussi être mis en œuvre afin d'aider les salariés à faire face aux problèmes liés au stress, à la drogue, à l'alcool, ainsi qu'à des difficultés matrimoniales ou financières. Ces programmes peuvent aussi faire la promotion de la forme physique et de saines habitudes de vie. En plus de démontrer l'attachement de l'entreprise à ses employés et de créer un sentiment d'appartenance, ils peuvent aider à endiguer le problème d'absentéisme à la source[125]. Les programmes d'aide aux employés doivent être facilement accessibles et confidentiels. Des programmes de soutien peuvent jouer un rôle déterminant dans le maintien en emploi des travailleurs. Par exemple, une étude sur la santé mentale a démontré que les individus ayant le plus haut taux de maintien en emploi avaient continué à recevoir de l'aide formelle ou informelle après leur retour au travail[126].

Les petites entreprises n'ont souvent pas les ressources pour développer de tels programmes. Elles peuvent néanmoins référer leurs employés aux services existants dans la communauté. Elles

---

[121] CANADIAN MENTAL HEALTH ASSOCIATION, Enhancing Productivity in Canada : Benefiting from the Contribution of All Canadians, September 2005, 13 p., p.7.
[122] Kristy SANDERSON, Gavin ANDREWS, «Common Mental Disorders in the Work force: Recent Findings from Descriptive and Social Epidemiology, précité, p.63.
[123] Ibid, p.72.
[124] Dan BILSKER, «Mental Health Care and the Workplace», précité, p.1-2.
[125] C. LE CORRE, F. DEMERS, G. DULUDE *La Gestion pratique de l'absentéisme, précité*, p.155.
[126] Julie L. FLATT, *Tenir bon: Des stratégies pour garder un emploi à l'intention des personnes ayant une déficience psychique*, précité, p. 34.

peuvent aussi, moyennant une petite contribution, développer des ressources collectives en partenariat avec d'autres petites entreprises[127].

5.5 La formation et l'éducation

Les employés et le personnel de gestion, en commençant par les membres de la haute direction, peuvent bénéficier considérablement d'une formation visant à les sensibiliser aux mythes et aux stigmates associés à l'incapacité ainsi qu'à des formes particulières d'incapacité[128]. Les plaintes pour discrimination portées devant les tribunaux par des travailleurs malades découlent souvent de stéréotypes et d'idées préconçues. Les personnes ayant une maladie mentale font par exemple face à un degré très élevé de stigmatisation au travail. Plusieurs employeurs et employés affichent des peurs injustifiées et voient ces dernières comme incompétentes, non productives, violentes ou incapables de faire face à la pression au travail[129]. Il est intéressant de noter que la discrimination découle parfois du fait que l'employeur croit à tort que des accommodements sont nécessaires alors qu'il suffit seulement que l'organisation laisse tomber ses fausses perceptions sur la personne handicapée[130]. Une formation sur les préjugés et les stéréotypes liés à certaines déficiences gagnera beaucoup à être préparée en consultation avec des organismes spécialisés[131]. L'ensemble des salariés et des gestionnaires devrait également recevoir de l'information claire sur la stratégie de gestion de l'incapacité de l'entreprise. Ils devraient être informés de leurs droits et de leurs responsabilités ainsi que des mesures ou programmes offerts. Ces formations devraient inclure des renseignements sur les aménagements qui pourraient êtres nécessaires en cas d'incapacité. Le fait de fournir des détails sur les raisons qui sous-tendent les mesures

---

[127] Pour de plus amples informations sur les difficultés et les possibilités qui s'offrent aux petites entreprises pour la gestion de l'incapacité au travail, voir NATIONAL INSTITUTE OF DISABILITY MANAGEMENT AND RESEARCH (NIDMAR), *Challenges in Disability Managment : A Ressource Guide for Return to Work Practioners*, précité, p.93-97.

[128] INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail, précité, p.13.*

[129] CANADIAN PSYCHIATRIC ASOCIATION, *Mental Illness and Work*, http://www.cpa-apc.org/MIAW/pamphlets/work.asp (le 23 mars 2006).

[130] Judith, MOSOFF, «Is the Human Rights Paradigm "able" to include disability: Who's in? Who wins? What? Why?», (Fall 2000) 26 *Queen's L. J.*, p. 225-276, p. 272. L'auteure a collecté des données sur les décisions relatives aux droits de la personne et le handicap provenant de la Colombie Britannique, l'Ontario, la Nouvelle-Écosse et de la juridiction fédérale entre 1985 et 1998.

[131] INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail, précité, p.13;* BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *Recueil de directives pratique sur la gestion du handicap sur le lieu de travail*, précité, article 3.2.3.

d'adaptation aide les employés qui y ont recours à se sentir inclus et à éviter que leurs collègues aient l'impression qu'ils jouissent d'un traitement préférentiel. Les collègues de travail pourront aussi êtres confortés à l'idée que de telles mesures seraient également disponibles pour eux en cas de besoin[132].

L'employeur doit démontrer qu'il encourage la participation des salariés aux programmes et mesures disponibles sur les lieux de travail, et que l'adhésion à ceux-ci n'entraînera pas de répercussions négatives pour eux. Par exemple, il a été démontré que la participation à des programmes profamilles sur les lieux de travail était parfois étonnamment faible[133]. Il existe apparemment une réticence des employés à utiliser les programmes profamilles, car ils estiment que cela risque d'engendrer des perceptions négatives quant à leur engagement envers leur emploi et leur carrière, en plus d'avoir des répercussions à long terme sur celle-ci. Les employés ont tendance à moins se méfier si leurs représentants sont impliqués dans l'élaboration et la promotion de ces programmes.

5.6 La planification du retour au travail

La planification du retour au travail après une absence de longue durée se situe au cœur de la stratégie de gestion de l'absentéisme. Plusieurs experts considèrent que la clé de la gestion de l'incapacité au travail est de maintenir des liens entre l'employé blessé ou malade et son milieu de travail[134]. Une collaboration précoce entre tous les intervenants peut permettre le retour rapide du travailleur. Une fois que la santé du travailleur le lui permet, il importe de prévoir un retour hâtif, et ce bien avant que la personne soit complètement rétablie. En effet, plus l'absence est

---

[132] Voir notamment Chanen, Jill SCHACHNER, «In Sickness or in Health», (Feb. 2004) 90 *ABA Journal*, p. 2.
[133]COMMISSION ONTARIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Les droits de la personne et la famille en Ontario*, précité, p.27 cite Derrick COMFORT ET AL., *Travail à temps partiel et pratiques favorables à la famille dans les entreprises canadiennes*, Ottawa, Statistique Canada et Développement des Ressources Humaines Canada, 2003; kelly WARD, Lisa WOLF-WENDEL «Fear Factor: How Safe is it to Make Time for Family?» (Nov-Dec 2004) *Academe*; Debra B. SCHWARTZ, *An Examination of the Impact of Family-Friendly Policies on the Glass Ceiling*, rapport préparé pour le Ministère du travail des Etats-Unis, Glass Ceiling Commission (New York: Families and Work Institute), 1994.
[134] INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail, précité*, p. 23.

longue, moins les chances de réintégration sont élevées[135]. Le travailleur qui s'est absenté du travail pendant longtemps aura tendance à souffrir d'une certaine fragilité psychologique. Moins il aura eu de contacts avec le milieu de travail, plus la peur de rechute ou la crainte d'avoir perdu la main sera forte[136].

Dans plusieurs cas, l'organisation devra procéder à des aménagements temporaires ou permanents de l'environnement afin de permettre au salarié atteint d'incapacité de revenir travailler. L'organisation doit pouvoir identifier et coordonner les possibilités d'emploi productif qu'offre le milieu de travail à cet effet. Une possibilité d'emploi sera étudiée en fonction des limitations de la personne et des risques que représente un emploi donné pour cette personne. Des recherches ont montré que les possibilités de retour au travail après un accident ou une maladie augmentent considérablement avec la mise en œuvre de programmes de gestion de l'incapacité au travail[137].

Une fois que des mesures d'adaptation sont mises en place, il importe de les évaluer périodiquement afin d'éviter les risques de blessures ou d'aggraver l'incapacité. Lorsque ces mesures sont temporaires, l'évaluation doit se faire régulièrement afin de suivre de près l'évolution de l'état de santé du salarié et de modifier ces mesures en conséquence. Lorsqu'il s'agit d'incapacité permanente ou à long terme, les aménagements peuvent être permanents, c'est-à-dire conçus pour être utilisés en tout temps ou disponibles en cas de réapparition de l'incapacité[138]. Il arrive que le retour au travail se fasse sans restriction, comme après un congé de maternité. Dans ces cas, il importe de s'assurer que les connaissances de la personne soient mises à jour afin qu'elle puisse reprendre ses fonctions de manière productive et bénéficier des mêmes chances d'emploi et d'avancement que les autres travailleurs.

Il est primordial que l'absence d'un employé et la planification de son retour au travail n'entraîne pas une surcharge de travail excessive pour ses collègues. Même si ces derniers peuvent être

---

[135] GROUPE CONSEIL AON, «Santé mentale au travail: Quand la tête et le le coeur n'y sont plus...», précité, p. 494; NATIONAL INSTITUTE OF DISABILITY MANAGEMENT AND RESEARCH (NIDMAR), *Challenges in Disability Managment : A Ressource Guide for Return to Work Practioners*, précité, p.30.
[136] Ibid.
[137] NIDMAR, code, p.23.
[138] INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail*, précité, p. 16.

compréhensifs au départ, ils finiront souvent par devenir hostiles envers la personne si la surcharge se prolonge et devient trop lourde[139]. Les solutions peuvent alors consister en un retour progressif avec surplus d'effectif ou en la désignation d'un parrain ou d'une marraine pour accompagner la personne dans la reprise de ses activités et désamorcer rapidement les situations de tension. Lorsqu'une mesure d'accommodement crée une surcharge de travail chez les collègues de travail, l'employeur peut aussi tenter d'obtenir l'adhésion du syndicat en augmentant le salaire de ceux qui voient leur charge de travail croitre, ou en faisant exécuter par le salarié accommodé les tâches qu'il peut raisonnablement accomplir et qui sont normalement effectuées par ces mêmes collègues. Ces mesures peuvent supprimer en partie l'effet préjudiciable et dissiper le sentiment d'injustice[140]. Dans tous les cas, la planification du retour au travail peut assurément être facilitée par un coordonnateur du retour au travail ou un spécialiste de gestion de l'incapacité au travail, ainsi que par le comité paritaire, lorsque celui-ci existe[141].

---

[139] GROUPE CONSEIL AON, «Santé mentale au travail: Quand la tête et le le coeur n'y sont plus...», précité, p. 494.
[140] C. BRUNELLE, Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs de travail, précité, p. 335.
[141] INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail, précité, p. 15.*

Conclusion

L'absentéisme de longue durée est un problème important et coûteux qui affecte les employeurs, les syndicats, les travailleurs et leurs familles. Ce phénomène, qui ne cesse de croître, présente beaucoup de défis aux parties impliquées, surtout en ce qui concerne la réintégration des salariés au travail. Comme nous l'avons vu au cours du présent texte, l'employeur et le syndicat ont, en vertu de la législation canadienne sur les droits de la personne, l'obligation de faire tout ce qui est raisonnablement possible pour faciliter le retour en emploi d'une personne qui s'est absentée à cause d'une déficience, d'une grossesse ou de sa situation familiale. Les parties impliquées doivent collaborer afin de trouver une solution raisonnable qui garantira le respect des droits fondamentaux du travailleur, tout en tenant compte des contraintes engendrées par la situation pour l'employeur et le syndicat, le cas échéant.

Face à ces obligations complexes, les employeurs et les représentants des travailleurs ont de plus en plus intérêt à adopter des stratégies de gestion de l'incapacité qui aident à endiguer le problème à la source et à faciliter la conciliation des intérêts en cause. Un programme de gestion de l'incapacité au travail, élaboré avec l'ensemble des intervenants concernés, permet d'aborder l'absentéisme de façon globale et de planifier des mesures variées pour le contrer, allant de la prévention à la réintégration des travailleurs. La collaboration entre les travailleurs et la direction pour assurer des conditions de travail qui favorisent la santé physique et mentale, la conciliation du travail et de la famille et la réintégration, dès que possible, des travailleurs dans leur poste ou dans un autre poste convenable s'avère avantageuse pour tous. Elle permet non seulement aux parties de respecter leurs obligations légales, mais elle favorise également la diminution des primes d'assurance invalidité, la hausse de la productivité et la possibilité pour les individus qui ont dû s'absenter de reprendre leur vie active dans la dignité.

Bibliographie

Monographies

L. BERNIER, L. GRANOSIK, J.-F. PEDNAULT, *Les droits de la personne et les relations de travail,* Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais, M. À J. 17 Nov. 2005.

L. BERNIER, *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs de travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, M. À J. 11 Nov. 2005.

C. BRUNELLE, *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs de travail*, Cowansville (QC), Éditions Yvon Blais, 2001.

S. BRUYÈRE, *Disability Employment Policies and Practices in Private and Federal Sector Organizations*, Ithaca, NY : Cornell University, School of Industrial and Labor Relations Extension Division, Program on Employment and Disability, 2000.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *Recueil de directives pratique sur la gestion du handicap sur le lieu de travail*, Genève, 2002.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *Recueil de directives pratique sur la prise en charge des questions d'alcoolisme et de toxicomanie sur le lieu de travail*, Genève, 1996.

CANADIAN MENTAL HEALTH ASSOCIATION, *Enhancing Productivity in Canada : Benefiting from the Contribution of All Canadians*, September 2005.

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Exigences professionnelles justifiées et motifs justifiables dans la Loi canadienne sur les droits de la personne*, Ottawa, 2000.

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Une place pour tous : guide pour la création d'un milieu de travail inclusif*, Ottawa, 2001.

M. A. COADY, S. M. TUCKER, *Accommodating Mental Disabilities, presented at the Duty to Accomodate in the Unionized Workplace Conference*, Borden, Ladner Gervais, March 6, 2002.

D. COMFORT ET AL., *Travail à temps partiel et pratiques favorables à la famille dans les entreprises canadiennes*, Ottawa, Statistique Canada et Développement des Ressources Humaines Canada, 2003.

COMITÉ DE RÉVISION DE LA LOI CANADIENNE SUR LES DROITS DE LA PERSONNE, *La promotion de l'égalité: une nouvelle vision*, Ottawa, juin 2000.

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Rapport annuel (2004), Ottawa, 2004.*

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, La compatibilité avec la Charte québécoise des tests de dépistage de drogue en emploi, Québec, juin 1998.

COMMISSION ONTARIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Les droits de la personne et la famille en Ontario*, mars 2005.

CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC, *L'absentéisme en milieu de travail : la situation*, Dossier 98-14, 1998.

L.F. DAGENAIS, *Atteintes à la santé psychologique, conditions de travail et obligations du droit à la santé*, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Québec, Décembre 2004.

L. DUXBURY, C. HIGGINS, R. IVEY, *The 2001 National Work-Life Conflict Study: Report One*, Public Health Agency of Canada, March 2002.

L. DUXBURY, C. HIGGINS, R. IVEY, *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium: A Status Report,* Public Health Agency of Canada , *Octobre 2003.*

Julie L. FLATT, *Tenir bon: Des stratégies pour garder un emploi à l'intention des personnes ayant une déficience psychique*, Association canadienne pour la santé mentale, 2005.

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE GESTION DE L'INCAPACITÉ AU TRAVAIL (NIDMAR), *Code de pratique sur la gestion de l'incapacité au travail, 2e édition, 2004.*

R. LAFOND, *Le droit au retour au travail : examen pratique de ses paramètres d'exercice*, Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail, Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais, 2003.

C. LE CORRE, F. DEMERS, G. DULUDE, *La Gestion pratique de l'absentéisme*, Cowansville (QC), Éditions Yvon Blais, 2000.

C. LE CORRE, M.-A. LAROCHE, L. BERNIER, *Gestion moderne de la discipline : tout ce qu'un employeur doit savoir*, Cowansville (QC), Éditions Yvon Blais, 2003.

J. MARTEL, *La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions*, Fascicule 3, Québec, Chaire de gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval, 2003.

M. MITCHNICK, B. ETHERINGTON, *Leading Cases on Arbitration, Discharge and Discipline*, Lancaster House, Volume 2, December 2005.

NATIONAL INSTITUTE OF DISABILITY MANAGEMENT AND RESEARCH (NIDMAR), *Challenges in Disability Managment : A Ressource Guide for Return to Work Practioners*, 2004.

J.-M. ROBERT, *L'application de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles aux employés de l'État canadien et aux travailleurs des entreprises fédérales: où en sommes-nous?*, Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail, Cowansville (Qc), Éditions Yvon Blais, 2002.

D. B. SCHWARTZ, *An Examination of the Impact of Family-Friendly Policies on the Glass Ceiling*, Rapport préparé pour le Ministère du travail des États-Unis, Glass Ceiling Commission (New York: Families and Work Institute), 1994.

Articles

D. BILSKER, S. WISEMAN, M. GILBERT. «Managing Depression-Related Occupational Disability : A Pragmatic Approach», (Feb. 2006) 51 No. 2 *Can. J. Psychiatry, p. 76-83.*

D. BILSKER, «Mental Health Care and the Workplace», (Feb. 2006) 51 No. 2 *Can. J. Psychiatry* p.1-3.

K. DORRELL, «Disability Champions», (Feb 2001) 25 *Benefits Canada*, Issue 2.

F.M. FISHER, T.C. MORATA, M.R. LATORRE, E.F. KRIEG, A.C. FIORINI, S. COLACIOPPO, and others, «Effects of Environmental and Organizational Factors on the Health of Shiftworkers of a Printing Company», (2001) *J Occup Environ Med,* 43:882–9.

GROUPE CONSEIL AON, «Santé mentale au travail: Quand la tête et le coeur n'y sont plus...», (Oct. 2001) 69 *Assurances*, p.487-496.

K. JOACHIM, «Senority Rights and the Duty to Accomodate», (Fall 1998) 24 *Queen's L. J.*, p. 131-186.

J. KEENE, «The Ontario Human Rights Code and the Right to Accomodation in the Workplace for Employees with Disabilities» (2001) 16 *Journal of Law and Social Policy*, p. 185-205.

M. LYNK, «A Hardy Transplant: The Duty to Accomodate and Disability Rights in Canadian Labour Law», (1998) 49 *Labour Law Journal*, p. 962-980.

A. MAC ALPINE, «Front Lines of Disability, *Benefits Canada*, (Nov 2005), p. 86-90.

J.A. MARTIN, « A Colloquy on Employment and Labour Law and Policy for the New Millennium : Bringing a Crititical Gender Lens to Work-Family Balance Issues in the Workplace», (2004) 67 *Saskatchewan Law Review* , p. 507-523.

Judith, MOSOFF, «Is the Human Rights Paradigm "able" to include disability: Who's in? Who wins? What? Why?», (Fall 2000) 26 *Queen's L. J.*, p. 225-276.

C. ROOTHAM, S. MCGEE, B. COLE, «More Reconciliable Differences: Developing a Consistent Approach to Seniority and Human Rights Interests in Accommodation Cases», *(2004) 11 Canadian Labour & Employment Law Journal, p.69-112.*

K. SANDERSON, G. ANDREWS, «Common Mental Disorders in the Workforce: Recent Findings from Descriptive and Social Epidemiology, (Feb. 2006) 51 No.2 *Can. J. Psychiatry*, p.63-75.

C. J. SCHACHNER, «In Sickness or in Health», (Feb. 2004) 90 *ABA Journal*, p. 2.

A. VIOLETTE, «Les tests de dépistage d'alcool et de drogues en milieu de travail : une question d'équilibre, (Printemps 2000) 60 *Revue du Barreau, p. 83-128.*

J. WANG, S.B. PATTEN, «Perceived Work Stress and Major Depression in the Canadian Employed Population, 20–49 years old», (2001) *J Occup Health Psychol*, 6:283–9 .

K. WARD, L. WOLF-WENDEL, «Fear Factor: How Safe is it to Make Time for Family?», (Nov-Dec 2004) *Academe.*

Documents électroniques

CANADIAN PSYCHIATRIC ASOCIATION, *Mental Ilness and Work*, http://www.cpa-apc.org/MIAW/pamphlets/work.asp (le 23 mars 2006).

COMMISSARIAT À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE AU CANADA, *Guide à l'intention des entreprises et organisations : Protection des renseignements personnels vos droits et responsabilités*, mise à jour 2004, http://www.privcom.gc.ca/information/guide_f.asp (le 25 février 2006).

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Prévenir la discrimination : l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*, http://www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/page7-fr.asp#24f (le 23 mars 2006).

COMMISSION ONTARIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE, *Politique concernant la discrimination liée à la grossesse et à l'allaitement naturel*, 2001, www.ohrc.on.ca (le 15 mars 2006).

J. JENSON, *Catching Up to Reality: Building the Case for a New Social Model*, Jan. 2004, www.cprn.org (le 18 mars 2006);

WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Mental Health Disorders Management*, Geneva www.who.int/mental_health/management/depression/definition/en/ (le 28 février 2006).

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON SOCIAL AFFAIRS, SCIENCE AND TECHNOLOGY, *A Proposal to Establish a Canadian Mental Health Commission*, October 2005, www.parl.gc.ca (le 3 mars 2006).